

# レクリエーション, スポーツのサービス企画支援手法Ⅰ: 新サービスの概念と手法の概要(<特集>スポーツマネジメント)

著者名(日)	桑原 浩
雑誌名	研究紀要
巻	8
ページ	27-40
発行年	2007-03-31
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1084/00000247/">http://id.nii.ac.jp/1084/00000247/</a>

# レクリエーション, スポーツのサービス企画支援手法 I

—新サービスの概念と手法の概要—

## Supporting Methods for Service Design in Recreation and Sports I

— A Concept of New Services and a Review of the Methods —

桑 原 浩 \*

Hiroshi KUWAHARA

### 抄 録

本論文では, 最初に, 新サービス開発 (NSD) の起点であり戦略となる新しいサービスの概念を明らかにした。次いで NSD 全体の基本的過程を示した上で, サービス企画の範囲を規定した。そして, アイデアの生成, アイデアの選別, コンセプト開発というサービス企画の各段階において, 適用可能な手法を概説した。具体的には, 特にレクリエーション分野での活用が期待できる手法として, 創造的発想法, TRIZ, リードユーザー手法, ブループリンティング, コンジョイント分析, カスタマー・ジャーニー・マッピングなどを取り上げた。そして最後に, 目標とする新サービスの各タイプに対する適用可能性に応じて, これら企画支援手法の分類を試みた。

## 1. 研究の意義と目的

特許化の難しいサービスの世界では, 新サービスと銘打つものの多くが, 他社の成功サービスを多少なりとも模倣しているのが実態であろう。日本よりも経済のサービス化が先行した欧米でも, サービス開発で競合者の模倣が数多く行なわれてきており<sup>1)2)</sup>, サービスの開発過程が, 必ずしも系統的ではないという報告もある<sup>3)</sup>。このようなビジネスの現実を反映して, 新サービス開発に関する学術的な研究も, モノの開発に比べて大きく遅れをとってきた<sup>4)</sup>。しかし, 米国に始まるビジネスモデル特許の制度が先進国を中心に徐々に普及しつつあり, サービスとは言っても今後は代価を払わない単純な模倣が難しくなる。また, 製造業者にとっても, モノ自体の差別化だけでなく, サービスによる差別化が高利益を生む重要な手段となってきた<sup>5)</sup>, 独自性のあるサービスが求められている。したがって, 今後ビジネスの世界では単なる模倣でない新サービスを開発する必要性がいっそう高まり, それを支援する系統的な手法が重要となると予想される。

そこで, 本研究は, このような新しいサービスの開発を支援する系統的手法を概観して, これら手

---

\* 関西国際大学地域研究所共同研究員

法の実際の利用と展開を促すことを目的とする。具体的には，新サービス開発(new service development, 以下単に NSD と記す) の前半過程である企画過程を取り上げる。また，サービス分野が極めて多様であることを考慮して，今後の大きな成長が期待されるレクリエーション，余暇スポーツの分野に焦点を絞って，系統的な企画支援手法の適用可能性を検討する。

以下，レクリエーション，スポーツのサービス企画支援手法研究全体の前半部分に相当する本論文では，最初にまず NSD の起点であり戦略となる「新しいサービス」の概念を明らかにする。次いで，NSD 全体の基本的過程を示した上で，本研究が扱うサービス企画の範囲を予め規定する。そして，種々の企画支援手法を，企画過程の各段階に分けて概観する。なお，本論文は，数多くの企画支援手法の中で，レクリエーション分野での活用が有望と考えられる手法を取り上げる。そして最後に，これらの企画支援手法を，新サービスの各タイプへの適用可能性に応じて分類することを試みる。

## 2. 開発方針としての新サービスのタイプ

新しいサービスを開発するにあたって，その最初の段階は，現行サービスとの関係でどのようなタイプの新サービスを目指すのか，という開発方針の決定である。目標とする新サービスのタイプによって，それを支援する適当な企画方法も変わりうる。現サービスの部分的な改良で成功した手法が，市場に前例のない革新的なサービスの企画でも，同様に成功するとは限らない<sup>6)</sup>。そこで，最初にまず新サービスの概念をいくつかのタイプとして整理する。

Heany は，新製品のタイプをその革新度に応じて 6 種類に分類した<sup>7)</sup>。本研究では，以下のように，この分類法を，Zeithaml and Bitner<sup>8)</sup>や Johnson 他<sup>9)</sup>と同様に，サービス分野に拡大する形式で採用する。

### (1) 現行サービスに無い革新的サービス

- 1) 顕著に革新的なサービス：企画時にはまだ市場に登場していないサービス。
- 2) 特定のサービス分野において斬新なサービス：他の分野では存在するが，当該分野では始めて登場するサービス。
- 3) 自身の組織にとって新しいサービス：他の組織や企業は既に行っているが自身の組織では初めてのサービス。

### (2) 現行サービスの変更・追加

- 4) 現行サービスラインの拡大：サービスメニューの追加
- 5) 現行サービスの部分的改良
- 6) スタイルの変更：店舗の外観やユニフォームなどサービスの外見上の変更

## 3. NSD の過程とサービス企画の範囲

NSD の進め方については，これまでいくつかの段階的手続きが提案されている(たとえば，Zeithaml

and Bitner<sup>10)</sup>, Edvardsson 他<sup>11)</sup>, Kotler 他<sup>12)</sup>。基本的にはいずれも、アイデアの生成、アイデアの選別、コンセプト開発、ビジネス分析、製品化、市場テスト、といった課題別のセグメントで構成された段階的手続きである。この考え方は、従来のモノ製品の開発プロセスを、基本的に踏襲しているといえるだろう。そこで、本研究では、モノ製品の分野で代表的な Wind の新製品開発システム<sup>13)</sup>を参考として、図1のような段階的なサービス開発過程を想定する。

本研究が採用するこのシステムは、開発のための各段階を順に経ていく直線的モデルである。ただし、各段階で生じた問題に応じて、前段階へ立ち返る循環的な過程もありえると想定している。そして、本研究では、サービス企画の範囲を、上記開発モデルの中で、新サービス戦略の策定⇒アイデアの生成⇒アイデアの選別⇒コンセプト開発までの4つの段階

的過程と仮定する。なお、この四段階の中で、新サービス戦略の策定は、新サービスのポジション、目標とする市場（客層）、開発結果の評価基準など、企画手法の枠を超えて様々な経営的視点から検討されるべきであろう。そこで、本研究では、企画過程の諸段階の中で、特に、手法的なアプローチが有効だと考えられるその後の三段階、すなわち、アイデアの生成、アイデアの選別、コンセプト開発に焦点を絞る。

サービス企画の範囲

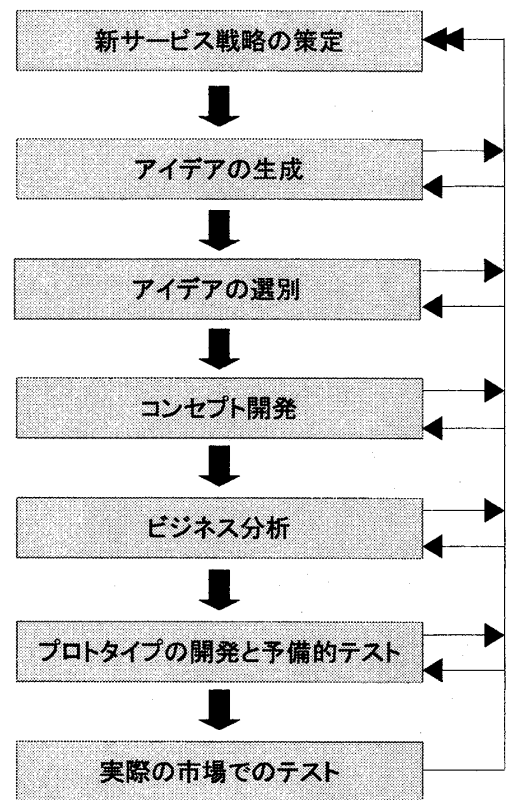


図1 サービス開発の過程

## 4. アイデアの生成を支援する手法

### 4. 1 組織内部の情報によるアイデア生成の支援法

#### 4. 1. 1 創造的発想法

これまでビジネス界では、ブレインストーミングなどの様々な創造的発想法が考案され、実践されてきた。星野は、これら多くの発想法を四つの基本的なタイプとその組み合わせに分類している（個々の発想法の詳細については、星野の書を参照されたい）<sup>14)</sup>。すなわち、

- ①連想を刺激することを狙いにした方法（たとえば、カタログ法や刺激語法）
- ②情報の組み合わせを作らせることを狙いとした方法（たとえば、形態分析法）
- ③他分野の成功事例を参考としてヒントを得ようとする方法（たとえば、システム・アナロジー）
- ④発想の枠組みを切り換えさせることを狙いとした方法（たとえば、逆設定法）

また最もよく使われてきた発想法であるブレインストーミングは、①と②の組み合わせとして分類されている。基本的には、いずれの発想法も、新しいアイデアを引き出すために、思考者は、日常的な漠然とした思考に頼らず、明示的な思考手続きを意識的に行うことが求められる。そして、その結果として、効率的により多くのアイデアが生産できると考えられている。様々な種類の発想法があるために、目指す新サービスのタイプに応じて、手法を使い分けることができる。また、担当者内部の思考作業であるために、多額の費用もかからず、部内者や企画担当者だけで実行できるという利点がある。反面、同じメンバーが発想を繰り返した場合、どのような発想法を用いたとしても、アイデアが限定される可能性は否定できないだろう。したがって、創造的発想法によるアイデア生成が有効性を発揮し続けるには、新たな発想を刺激する人と情報が継続的にインプットされる環境が重要であると考えられる。

#### 4. 1. 2 TRIZ（発明的問題解決理論）

TRIZ とは、一連の形式で定義された問題を、特許分析を基礎に生まれた解決ツールと統合することによって、構造的に問題解決を図ろうとする方法論である（図2 参照）<sup>15)</sup>。その問題解決過程は、

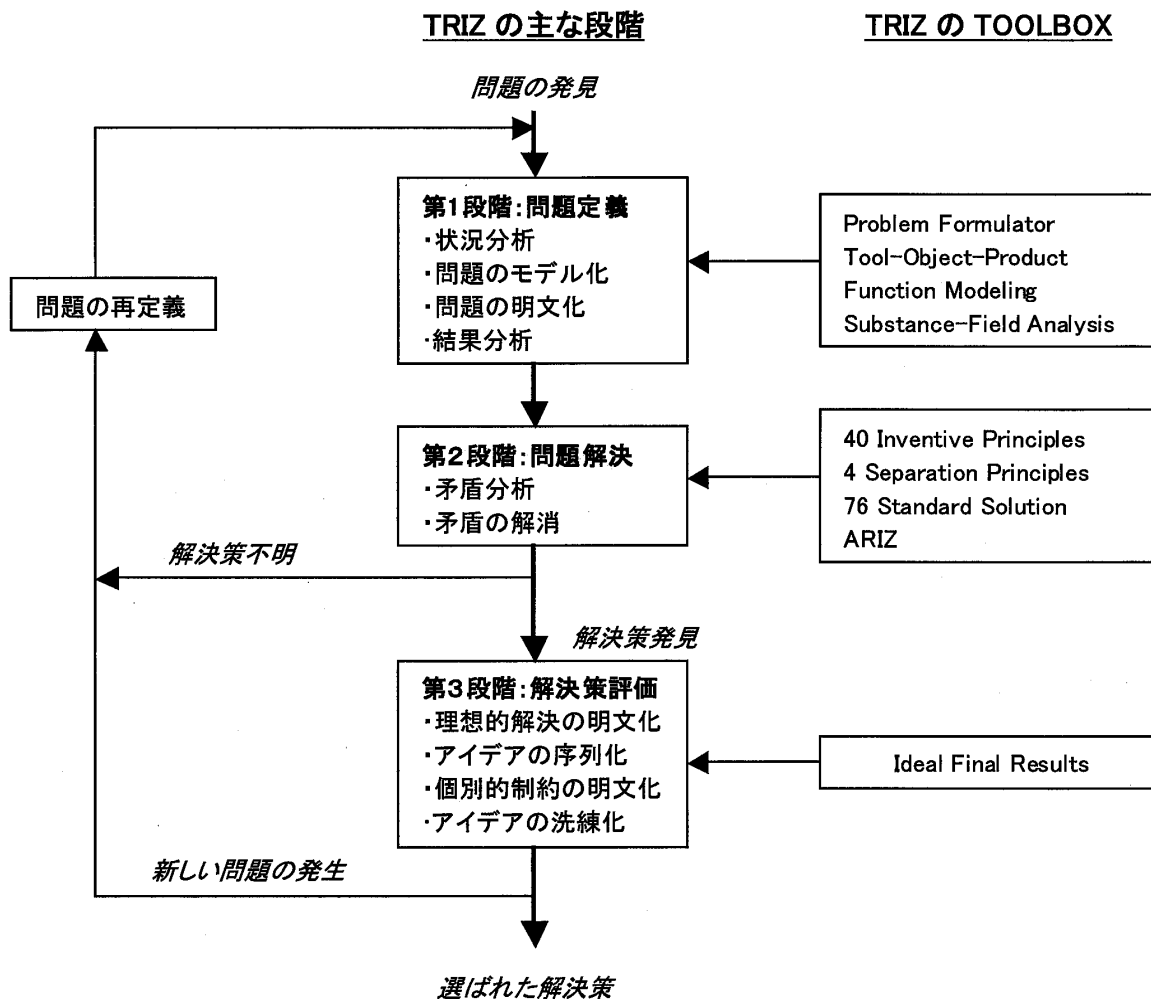


図2 TRIZ に基づいた新サービス企画のための問題解決モデル

典型的には，問題定義，問題解決，解決評価の三段階で構成されている。TRIZ は特許というモノに関わる問題解決を起源としているが，Chai 他は TRIZ ツールをサービス分野向けに改造し，それを

表 1 40 の解決策発見原則の一部

**原則1 セグメンテーション**

- ・モノあるいはシステムを独立した部分に分割せよ。
- ・分解しやすいモノあるいはシステムを作れ。
- ・セグメンテーション、あるいは断片化の程度を増進させよ。

**原則2 抽出**

- ・モノあるいはシステムから邪魔になる部分を分離するか、あるいは必要な部分だけを取り出せ。

**原則3 個性的な品質づくり**

- ・モノあるいはシステムの構造を画一的なものから非画一的な構造へと変えよ。
- あるいは外部環境(または外部影響)を画一的から非画一的へと変えよ。
- ・モノあるいはシステムの各部分を、その操作のために最適条件で機能するように作れ。
- ・モノあるいはシステムの各部分をそれぞれが別々の有益な機能を満たすように作れ。

⋮

新しいサービスの企画に適用した事例を示した<sup>16)</sup>。彼らは，サービス向けの具体的な TRIZ ツールとして，問題定義段階で用いられる状況分析のための質問リスト，問題解決段階で用いられる 40 の解決策発見原則，矛盾要件に対する 4 つの分離原則を提案している（表 1 参照）。

TIRZ は，問題の定式化と解決策をえるまでの過程を系統化している上に，解決を支援する豊富なツールを用意しているという特徴的利点がある。新サービスの企画に TRIZ が実際にどの程度効力を発揮するかは，今後の研究を待たざるをえないが，先人の多様な成功パターンを基礎とした豊富な問題解決ツールは，企画者の個人的能力への依存を緩和してくれるため，広範な組織とサービス分野で適用できる可能性があるだろう。

#### 4. 1. 3 接客担当者からの提案収集

実際の新製品開発のアイデアは，企業内部から数多く収集されてきた。特に顧客と接するスタッフは，顧客の意見やクレームを最も聞いており，彼らの顧客知識そのものが有益な情報源である。また，接客スタッフが企画担当者となった場合，顧客の好みを想像し顧客の行動を予測する能力が高いため，現実的な企画案を提出できるという強みがある。一方，接客担当者の持っている顧客知識は，あくまで現状サービスの過程で入手されたものである。そのため，彼らの提案は，現状の改善による新サービスという性格が強いであろう。また，接客スタッフの中には，自分の提案によって仕事の負荷が増えることを恐れ，積極的にアイデアを提供しないこともあると指摘されているので<sup>17)</sup>，彼らからのアイデア収集は，他手法と組み合わせられて用いられるべきであろう。

#### 4. 2 顧客からの情報収集によるアイデア生成の支援法

サービスはモノとは異なり，多くの場合，顧客がその一部となって初めて成立する過程である。そ

のため、顧客の行動、意見は、新サービス開発の契機になるだけではなく、新サービスの原案そのものにもなりえる。したがって、サービスに関する顧客からの情報は、モノ製品と比較した場合、新サービスへ直結するアイデアを入手できる可能性が高い。顧客からの情報収集には、マーケティングリサーチが行ってきた様々な定性的および定量的手法を利用できる。そこで、以下では特にサービスについての具体的な情報を提供する質的手法に焦点を絞って概説する。

Edvardsson 他は、顧客から情報を収集する手法を、現状顧客が抱える問題の把握に主眼のある受動的な方法と、将来の顧客が求めるであろうサービスを探ろうとする能動的な手法に分類している<sup>18)</sup>。主な受動的な手法としては、フォーカスグループ・インタビュー、インデプス・インタビュー、クリティカル・インシデント法 (critical incident technique) の3つの手法を取り上げている。

#### 4. 2. 1 受動的手法

**フォーカスグループ・インタビュー：**製品やサービスに関する意見や印象といった情報を収集するために、類似した特性を持った人々を小グループとして集め、共感的雰囲気の中で行なわれる面接手法。司会者は所定の質問だけをするのではなく、自由な意見を引き出すモデレーターとしての役割を果たす。長所としては少ない費用で多くの情報を得られる可能性があることだが、グルーピングの巧拙によって、成果が大きく異なるという弱点もある。

**インデプス・インタビュー：**個人への非構造的な面接の総称であり、アイデア生成を目的とする場合、グループ・インタビューを補足する役割がある。グループ場面では聞きにくい質問を行ったり、グループインタビューで発せられた意見をさらに詳しく質問したりすることで、深い質的情報をえることができる。ただし、費用的に多くの個人に面接することは難しく、その結果として、被面接者のバイアスが大きくなるという短所もある。

**クリティカル・インシデント法：**顧客視点でのサービスの重要属性を探るために、顧客にとって最良と最悪のサービス事態について、その状況と理由を回答させる手法である。この方法によって、サービス提供者の思惑を離れて、顧客である回答者にとっての重要なサービス属性とその評価情報がえられる。反面、非現実的ともいえる極端な事例の回答が多い場合、どのように解釈して活用するかが課題となる。

これら受動的手法は、現行サービスを起点とした反応に重きがあり、目指すべき新サービスが現行サービスの改良や拡大である場合に、適した手法といえるだろう。顧客は、当然ことながら、日常生活において消費者としての視点からサービスを評価している。そのため、現状では存在しないサービスを考えるような動機付けは、働いていないのが普通である。したがって、現在の市場に無いような極めて斬新なサービスのヒントを顧客に求めようとする場合、それは消費者の表面的な発言そのものよりも、その背後にある価値観を探ることが重要となる。Edvardsson 他はこのような接近法を能動的な手法と呼んでおり、たとえば、つぎのような手法を紹介している<sup>19)</sup>。

#### 4. 2. 2 能動的手法

**Comparing non-comparables：**本来全く違うサービスを無理に比較させて反応を求める。対象者

が日常的ではない視点から隠れたニーズを露にする可能性がある。

**心理的な投影法：**調査の意図を対象者に知らさずに具体的なサービスへの意見を求めて、対象者がそのサービスに持っている潜在的なイメージや価値観を探る手法。

**Means-end analysis：**あるサービスの属性がなぜ重要なのかを、その理由が尽きるまで徹底して回答させることで、対象者の価値観に接近する手法。

以上のような顧客からの情報収集手法は、基本的に代表的なユーザーやヘビーユーザーを調査対象者と想定している。一方、Lilien 他は、以下のような市場のイノベーター的性格を持ったリードユーザーによるアイデア生成の方法を提案している<sup>19)</sup>。

#### 4. 2. 3 リードユーザー手法

リードユーザーとは、特定の製品やサービスのタイプについて、次の2つの特性を併せ持つユーザーと定義されている。(i)自分自身のニーズへの解決策が生み出すイノベーションとそのメリットに魅力を感じており、その製品サービスを変革したいという動機を持っている。(ii)対象市場の大多数よりも、時間的により早くイノベーションの必要性を経験している。また、リードユーザー調査は、一般的なマーケティングリサーチのユーザー調査とは異なり、顧客からニーズ情報だけを採取するのではなく、解決策に関する情報も顧客に提供させる。リードユーザー手法によるアイデア生成の過程は、基本的に次の4つのフェイズで構成されている。

[フェイズ1：目標設定とチーム編成]

3-5人のマーケティング及び技術スタッフで構成されたリードユーザー・アイデア生成チームを社内に編成し、プロジェクト・リーダーを決める。チームは社内の重要なステークホルダーと協議してターゲット市場を選び、目標とする新製品・サービスのタイプやレベルを決める。

[フェイズ2：トレンドリサーチ]

チームは、最初に対象分野の重要市場の動向と技術動向について詳細に調査して、理解しておく必要がある。メンバーは、市場動向に精通した専門家を系統的に見つけて面接し、プロジェクトの焦点となるトレンドを選び出す。

[フェイズ3：ピラミッド・ネットワーキング]

フェイズ2で選ばれたトレンドに関して、その最先端にいるユーザー(リードユーザー)を見つけ出し、彼らが直面するニーズとその解決策について聞き出す。この際、「ピラミッドネットワーキング」の手法により、リードユーザーを見つけ出していく。ピラミッドネットワーキングとは、特定の話題に強い関心を持つ人間は、自分自身以上の知識をもつ人間を知っている、という傾向を前提としている。すなわち、ピラミッドネットワーキングとは、最初に面接したリードユーザーを起点に、さらに知識の豊富なリードユーザーをたどって面接していく手法である。

[フェイズ4：リードユーザー・ワークショップとアイデア改善]

前フェイズで収集された予備的アイデアを改善するために、リードユーザーと社内スタッフが一緒になってワークショップを開く。この際、参加者はまず小さなサブグループでワークショップを行う。次いで、全体でのワークショップを開き、技術的実現性や市場アピール度、経営的優先度からアイデ



アを評価する。

リードユーザー手法は、市場で重要となるイノベーションのためのアイデア発想者が、供給側ではなくユーザーであることがよくあり、その場合のユーザーはリードユーザーに偏っている、というのがその有効性を主張する根拠である。この手法はモノの新製品開発で始められたものだが、サービス分野でも顧客に高い専門的知識を要求するような分野では(たとえば、スクーバダイビングのツアーなど)、成果が期待できるだろう。

### 4. 3 競合者情報によるアイデア生成

冒頭で述べたように、米国をはじめとして、ビジネスモデルの特許として認定する制度が先進国を中心に広まりつつある。したがって、今後、競合者のサービスに関する情報は、模倣のための情報というよりも、競合者と類似したサービスを避けて差別化を図るための情報へと、少しずつ変容していくことが予想される。言い換えれば、競合者のサービスに関する情報は、競合者に無いものを探するというアイデア生成のひとつの手法になりうるだろう。

## 5. アイデアの選別を支援する手法

サービスにおけるアイデアの選別、スクリーニングに関して、一般的、定式的な手続きがあるとは言いがたい<sup>20)</sup>。しかしながら、スクリーニングを行なう上での評価視点に関しては、いくつかの代表的な項目が提示されている(表2参照)。

表2 アイデア選別のためのスクリーニング基準項目

#### Kotler 他によるアイデア・スクリーニング考慮項目<sup>21)</sup>

- ・自社のミッションをどの程度満たすか
- ・企業目標(corporate objectives)にどの程度合致しているか
- ・資産目標(property objectives)にどの程度合致しているか
- ・コアビジネスをどの程度擁護し促進するか
- ・現有資源をどの程度有効利用するか
- ・現行の品揃えをどの程度支援し、拡大するか

#### Cooper and Edgett の Gate approach における初期スクリーニングでの考慮項目<sup>22)</sup>

- ・既存戦略との連携性
- ・技術的実現性
- ・競合上の利点
- ・コアビジネスへの肯定的効果
- ・財務的或いは戦略的価値
- ・キラー特性の不在

#### Kelly and Storey によるアイデア・スクリーニング考慮項目<sup>23)</sup>

- ・財務的意義
- ・市場的意義
- ・各管理部門との整合性
- ・戦略計画との整合性
- ・必要資源の入手可能性

これらの項目の実用的な妥当性は、目指している新サービスのタイプによって、変化するであろう。たとえば、現在市場に無い斬新なサービスのアイデアを選別する場合、技術的な実現性を早期に評価するのは困難であろうし、アイデアの可能性を摘み取ってしまう危険性すらある。また、当然のことながら、新サービスを企画している各社の財務状況などが大きく異なるので、基準を定石化するよりも、各社事情に応じて取捨選択するのが現実的といえるだろう。実際の評価の仕方についても、項目別のチェックリスト形式や評価尺度形式、さらには項目ごとの重要度を予め定めたいうえで行う重み付多属性評価法などが可能である。これらも各組織の状況に応じた選択肢と考えるべきであろう。

## 6. コンセプト開発を支援する手法

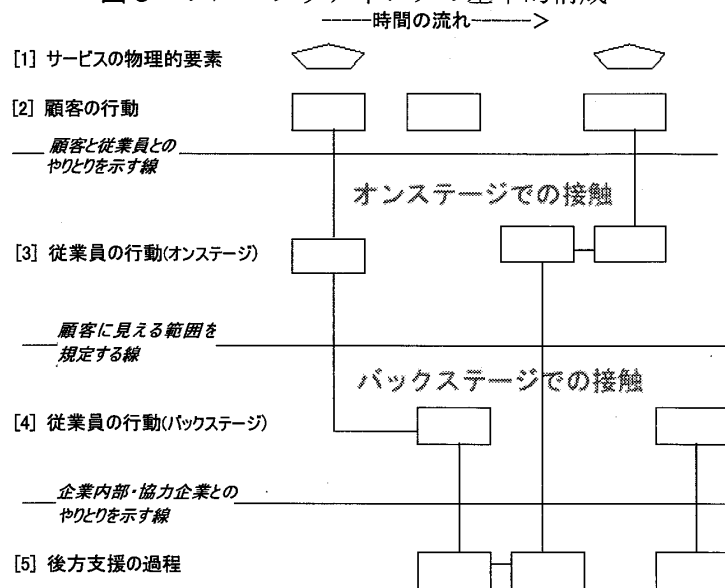
サービスとは活動そのものであるために、モノのように素材やデザインや機能などで、コンセプトをスナップショット的に簡潔に表現することはできない。サービスのコンセプトが組織内部で共通の理解を得るには、サービスを構成する基本的要素だけでなく、それら要素が提供される過程も表現される必要がある。また、顧客がそのサービスを購入する理由、根拠、利点も、コンセプト開発に欠かせない情報である。以下では、サービスの過程を立体的に表現するブループリンティングと、サービス構成要素の最適な組み合わせを探るコンジョイント分析を、コンセプト開発を支援する手法として紹介する。

### 6. 1 ブループリンティング

ブループリンティングとは、サービスの過程における重要な手続きや流れを、細かく段階を追って客観的に記述する手法である<sup>24)</sup>。サービスのブループリント（青写真）は、次の5水準の過程とそれらの関係性によって立体的に表現される<sup>25)</sup>。

- [1] サービスの物理的要素：店舗や駐車場といった大掛かりな装置や設備から、チケットやパンフレットまで、サービスが行われる過程に関係するモノ
- [2] 顧客の行動
- [3] オンステージでの従業員の行動：顧客に見える場所での従業員の行動
- [4] バックステージでの従業員の行動：顧客に見えない場

図3 ブループリンティングの基本的構成



## 所での従業員の行動

[5] 後方支援の過程：組織の他部署や外部組織が行う支援業務や支援システム

企画者は、新サービスのアイデアをブループリンティングとすることで、サービスの基本的要素とその過程を明確にして、ひとつの図の中に立体的に表現できる。また、この手法は、目指す新サービスのタイプに関わらず、基本的に適用可能である。さらに、コンセプトをどの程度詳細に表現するかは、利用者に任されており、実用的な柔軟性がある。難点としては、サービスを詳細に記した場合、その図が膨大になってしまう可能性である<sup>26)</sup>。

## 6. 2 コンジョイント分析

コンジョイント分析とは、製品・サービスを構成する要素や属性の最適な組み合わせを探る量的手法である。調査対象者は、いくつかの属性で組み合わされた製品カード（通常は価格を含む）を複数パターン見せられて、それぞれの製品・サービスがどの程度好ましいかを評価する。コンジョイント分析は、それらのデータを計量的に分析し、各属性の重要度や最適水準を示してくれる<sup>27)</sup>。コンジョイント分析では、通常、価格を属性として含んでいるために、その結果に消費者の現実的な判断が反映されており、また量的に明確な結果が得られるという利点がある。サービス・コンセプトを構成する重要な要素（属性）を、予めある程度絞り込むことができる場合、コンセプトの明確化を助ける有効な手法である。一方、属性の数が多くなるにつれて回答者の負担も重くなる点を、調査設計上では留意する必要がある。

これまで、サービス企画を支援する手法を企画の段階別に論じてきた。しかし、サービスの企画全般を視野に入れた手法の開発も進められている。以下ではそのひとつであるカスタマー・ジャーニー・マッピング（customer journey mapping：CJM）について紹介する。

## 6. 3 カスタマー・ジャーニー・マッピング

CJM とは、顧客経験におけるサービスの改善と革新を図るために、顧客とサービス提供組織との

—— カスタマー・ジャーニーの時間の流れ ——>

カスタマー・ジャーニー (サービス購入行動) の各ステップ								
各ステップでの 顧客の体験 (接点、評価点、 レスポンスを含む)								
分岐点 (ホットスポット)	☆			☆			☆	
取り組むべき課題 改善機会								

図4 サービス購入サイクルにおけるカスタマー・ジャーニー・マッピングの基本的枠組み<sup>28)</sup>

相互作用、およびサービス提供組織に対する顧客の感情や思考過程を、逐一記録する戦略的道具である<sup>29)</sup>。CJMでは、顧客とサービス提供組織との間に、二種類のライフサイクルを想定している。ひとつはサービス認知、サービス購入、ローヤルティへと進む顧客ライフサイクルであり、もうひとつは一回の購買行動を詳細に記述した購入サイクルである<sup>30)</sup>。CJMでは、顧客とのコミュニケーションの視点から、次の三領域が特に重要な情報を提供すると考えられている<sup>31)</sup>。

- レスポンス：現行のサービスに対する顧客の感情や反応。
- 接点：顧客がサービス提供組織と接するすべての点。
- 評価点：顧客がサービス体験に満足か不満かを評価する時点。この評価点の中で、次回のサービス購入を決定する分岐点（ホットスポットあるいは真実の瞬間）が含まれている。

CJMは、現在の顧客体験を逐次的に捉えて、顧客と提供組織との一連の相互作用過程を一つの図中に立体的に表現できる。そのため、現行サービスを断片的に改良するだけではなく、一連のサービスを首尾一貫した形式で改善する場合にも役立つ。CJMでは、現サービスにおける顧客の行動を複数の細かいステップに分割し、顧客視点でのコミュニケーションを詳細に分析することが基本である。したがって、現行サービスの改善に重きをおく手法だといえるだろう。またマッピングにあたって、どのような対象者を選ぶのかが、結果の有効性を左右する鍵となるだろう。

## 7. 各企画支援手法の機能的な位置付け

これまで、述べてきたように、各手法は、適用可能な企画段階が異なる上に、想定している新サービスのタイプも異なる。そこで、以下では、各企画支援手法の機能的な位置付けを明らかにするために、新サービスのタイプ別に、各手法をその適用可能性に応じて分類することを試みた(表3参照)。

最後に、本論で紹介した手法の多くが開発されてからの歴史が浅く、実際のビジネス場面での採用実績が未だ少ない。したがって、今後は、それら新しい手法が各サービス分野で実際に活用されることによって、各手法の実用的妥当性や特徴が明らかになっていくと期待される。

表3 新サービスのタイプと各企画支援手法の機能的な関係

目標とする新サービスのタイプ	新サービスのタイプに対応する企画支援手法	
<b>現行サービスに無い革新的サービス</b> ・顕著に革新的なサービス ・特定サービス分野で斬新なサービス ・自身の組織にとって新しいサービス	●創造的発想法 ●TRIZ ●能動的手法 ・心理的投影法 ・comparing non-comparable ・means-end analysis	●競合者分析 ●リードユーザー手法 ●ブループリンティング
<b>現行サービスの変更・追加による新サービス</b> ・現行サービスラインの拡大 ・現行サービスの部分的改良 ・スタイルの変更	●創造的発想法 ●TRIZ ●能動的手法 ・心理的投影法 ・Comparing non-comparable ・Means-end analysis ●競合者分析 ●リードユーザー手法	●ブループリンティング ●受動的手法 ・フォーカスグループ・インタビュー ・インデプス・インタビュー ・クリティカル・インシデント法 ●コンジョイント分析 ●カスタマー・ジャーニー・マッピング

## 注・引用文献

- 1) Johnes, A. and Storey, C.: "New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography" *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.3 / 4, 1998, pp.184 - 251
- 2) Easingwood, C. J.: "New Product Development for Service Companies" *Journal of Production Innovation Management*, Vol. 3, No. 4, 1986, pp. 264 - 275
- 3) Kelly, D. and Storey, C.: "New Service Development: Initiation Strategies" *Library Consortium Management: An International Journal*, Vol. 2, No. 5 / 6, 2000, pp. 104 - 121
- 4) Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. D., and Sanden, B.: *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Studentlitteratur, Lund: Sweden, 2000, pp. 9 - 10
- 5) Rae, J. : "The Value of Inventive Services" *BusinessWeek*, Jul 29, 2005  
[http://www.businessweek.com/innovate/content/jul2005/di20050728\\_049899.htm](http://www.businessweek.com/innovate/content/jul2005/di20050728_049899.htm)
- 6) Johnson, S. P. , Menor, L. J. , Roth, A. V. , and Chase, R. B. : "A Critical Evaluation of New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design" In *New Service Development*, Fitzsimmons, J. A. and Fitzsimmons M. J. Eds, Sage, London, 1999, pp. 1 - 32
- 7) Heany, D. F. : "Degrees of Product Innovation" *Journal of Business Strategy*, Vol. 3, Nov. 4, 1983, pp. 3 - 14
- 8) Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J.: *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*(3rd ed), MacGraw - Hill, Boston, 2003, p. 223
- 9) Johnson, S. P. , Menor, L. J. , Roth, A. V. , and Chase, R. B. : 前載文献 , pp. 3 - 5
- 10) Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. : 前載文献 , pp. 225 - 233
- 11) Edvardsson, B. , Gustafsson, A. , Johnson, M. D. , and Sanden, B. : 前載文献 , pp. 28 - 30
- 12) Kotler, P. , Bowen, J. , and Makens, J: *Marketing for Hospitality and Tourism*(2nd ed) , Prentice Hall, NJ, 1999, pp. 290 - 302
- 13) Wind, Y. J. : *Product Policy: Concepts, Methods, and Strategy*, Addison - Wesley, MA, 1982, p. 229
- 14) 星野 匡:『発想法入門 (第二版)』 日本経済新聞社 1997 20 - 21 頁
- 15) Chai, K. , Zhang, J. , and Tan, K. : "A TRIZ - Based Method for New Service Design" *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 1, 2005, pp. 48 - 66
- 16) 同上文献
- 17) Edvardsson, B. , Gustafsson, A. , Johnson, M. D. , and Sanden, B. : 前載文献 , p. 82
- 18) 同上文献 , pp. 176 - 177
- 19) Lilien, G. L. , Morrison, P. D. , Searls, K. , Sonnack, M. , and Hippel, E. : " Performance Assessment of the Lead User Idea - Generation Process for New Product Development" *Management Science*, Vol. 48, No. 8, 2002, pp. 1042 - 1059

- 20) Edvardsson, B. , Gustafsson, A. , Johnson, M. D. , and Sanden, B. : 前載文献 , pp. 83 - 84
- 21) Kotler, P. , Bowen, J. , and Makens, J: 前載文献 , p. 294
- 22) Cooper, R. G. and Edgett, S. J. : Product Development for the Service Sector, Basic Books, New York, 1999, pp. 103 - 4
- 23) Kelly, D. and Storey, C. : 前載文献
- 24) Shostack, G. L. : “Designing Service that Deliver”Harvard Business Review, Jan 1, 1984, pp. 133 - 139
- 25) Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. : 前載文献 , pp. 233 - 241
- 26) Edvardsson, B. , Gustafsson, A. , Johnson, M. D. , and Sanden, B. : 前載文献 , p. 182
- 27) Majumdar, R. : Marketing Research - Text, Applications and Case Studies, New Age, New Delhi, 1991, p. 236
- 28) Government Communication Network, Government of UK: Customer Journey Mapping, 2006  
[http://engage.comms.gov.uk/webfiles/Customer % 20 insight/Customer journey mapping 2. pdf](http://engage.comms.gov.uk/webfiles/Customer%20insight/Customer%20journey%20mapping2.pdf)
- 29) Government Communication Network, Government of UK: Customer Journey Mapping... Think like a Customer, 2006  
[http://engage. comms. gov. uk/knowledge-bank/insight/customer-journey-mapping. html](http://engage.comms.gov.uk/knowledge-bank/insight/customer-journey-mapping.html)
- 30) Fraterman, E: “Improving Your Customer’s Experience through Journey Mapping” MarketingProfs. com, Oct 3, 2006
- 31) 文献 29) に同じ

Abstract

Firstly, this paper defined a concept of new services: a starting point and a key strategy for new service development (NSD). Secondly, the seven stages of the whole NSD process were conceptualized, and the scope of new service design was specified by the first four stages. Then, the methods applicable to each stage in new service design were reviewed. They included traditional idea generation techniques (brainstorming, system analogy, etc.), TRIZ, blueprinting, the lead user method, conjoint analysis, and customer journey mapping that are expected to be used for new service design of recreation and sports. Lastly, these methods were classified according to applicability to the two types of new services, radical innovation and incremental innovation.